Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

COURT SERVICES

(Section 3.01, 2003 Annual Report of the Provincial Auditor)

1st Session, 38th Parliament
53 Elizabeth II

National Library of Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Court Services (Section 3.01, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)

Text in English and French with French text on inverted pages.
Title on added t.p.: Services aux tribunaux (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.01)
ISBN 0-7794-6498-2

1. Ontario. Court Services Division—Evaluation. 2.Court administration—Ontario—Evaluation. I. Title. II. Title: Services aux tribunaux (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.01)

KEO1057.5A23P82 2004 353.4 C2004-964008-9E

104-07531/

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Alvin Curling, M.P.P.,
Speaker of the Legislative Assembly.

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

Norman Sterling, M.P.P.,
Chair.

Queen's Park
July 2004

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

1st SESSION 38th PARLIAMENT

NORMAN STERLING
Chair

JULIA MUNRO
Vice-Chair

LAUREL BROTEN

JIM FLAHERTY

SHELLEY MARTEL

BILL MAURO

RICHARD PATTEN

SHAFIQ QAADRI

LIZ SANDALS

DAVID ZIMMER

Anne Stokes
Clerk of the Committee

Ray McLellan
Research Officer

CONTENTS

FINAL REPORT * 1

PREAMBLE 1
Ministry Response to Committee Report 1

1. AUDIT OBJECTIVES/SCOPE AND OVERVIEW 1
1.1. Audit Objectives and Scope 1
1.2. Audit Overview 2

DETAILED AUDIT OBSERVATIONS 3

2. ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE COURTS 3
Administrative and Management Procedures 3

3. CASE BACKLOGS 4

4. INFORMATION SYSTEMS AND THE USE OF NEW TECHNOLOGIES 7
Integrated Justice Project 8
New Technologies 8
Integrated Justice Project 9
Video Remand Project 9

5. CAPITAL PROJECTS 10

6. PERFORMANCE REPORTING 12
Strategic Plan 13
Reporting Initiatives and Technology 13
Case Specific Efficiencies 14

7. LIST OF COMMITTEE RECOMMENDATIONS 15

NOTES 18

PREAMBLE

The Office of the Provincial Auditor audited the Courts Services Division of the Ministry of the Attorney General, and reported in Section 3.01 of the 2003 *Annual Report.* The Standing Committee on Public Accounts held hearings on this report on February 9, 2004 with representation from the Ministry of the Attorney General (the Ministry). The Committee endorsed the Provincial Auditor's 2003 audit report on Court Services, and recommended the implementation of the Auditor's recommendations by the Ministry.

The Committee would like to take this opportunity to extend its appreciation to the Ministry officials for their participation in these hearings. Also, the Committee acknowledges the assistance provided by the Office of the Provincial Auditor, the Clerk of the Committee, and the Ontario Legislative Library's Research and Information Services Branch during these hearings.

The structure of this Committee report includes introductory information in each section based directly on the Auditor's report, an overview of the hearings with applicable findings and conclusions, followed by Committee recommendations.

Ministry Response to Committee Report

As noted, the Committee has prepared supplementary recommendations in this report based on its findings during the hearings. *The Committee requests that the Ministry of the Attorney General provide the Committee Clerk with a written response to these recommendations within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this document with the Speaker, Legislative Assembly of Ontario.*

1. AUDIT OBJECTIVES/SCOPE AND OVERVIEW

1.1. Audit Objectives and Scope

The audit objectives were to assess whether the Ministry, and where appropriate, the Ministry in conjunction with the Judiciary, had adequate systems and procedures in place to:

- ensure that the Division's resources and capital projects for courts were acquired and managed with due regard for economy and efficiency; and
- measure and report on the effectiveness of the Division's contribution to providing a fair and accessible justice system.

The audit fieldwork was substantially completed in March 2003, and the Auditor's *Annual Report* was tabled in November 2003.

1.2. Audit Overview[1]

The Court Services Division (Division) of the Ministry of the Attorney General supports the operations of the court system through a network of approximately 250 courthouses and approximately 3,500 court support staff. Its functions include providing administrative and support services to the Judiciary, preparing enforcement documentation, maintaining court records, and collecting fines.

The Division's expenditures for the 2002/03 fiscal year were $302 million: $107 million was spent on operating the offices of the Judiciary and on salaries and benefits for approximately 650 full- and part-time provincially appointed judges; and $195 million was spent on administrative and court staffing costs, and other expenses required to support the operations of the courts. In addition, the Ministry spent $35 million on capital projects to modernize and improve court buildings.

In the Auditor's 1997 audit of what was then the Courts Administration Program, it was noted that the successful implementation of a number of ongoing initiatives was needed to address the serious backlog of cases and deficiencies in the management of program resources. However, based on the current audit the Auditor concluded that little progress has been made since that time. For example:

- Efforts to reduce backlogs have not been effective. By March 2002 approximately 99,000 criminal charges had been pending at the Ontario Court of Justice for more than eight months. This was 39,000 more than in 1998.
- The Ministry invested approximately $21 million in the Integrated Justice Project to develop new information systems. However, the project was terminated five years after its establishment with little improvement to the courts' antiquated computer and information systems.
- The lack of Ministry effort to collect millions of dollars in outstanding fines weakens the credibility of the justice system.

Other concerns noted during the current audit included:

- Controls over the planning, contractor selection, and project management for capital projects were inadequate. In one case, for example, a contractor was originally hired for $52,000 to remove mould, on an emergency basis, at one large courthouse. However, further examination of the courthouse revealed the need to address other significant building deficiencies. This primary contractor eventually received payments of almost $24 million; but in spite of increases in the scope and extent of the work and significant cost escalations, competitive quotes were not obtained from other contractors.
- Numerous significant deficiencies and inconsistencies in the level of security at courthouses across the province were noted both by a Ministry consultant and by the Auditor during visits to courthouses.

The Auditor made a number of recommendations for improvement and received commitments from the Ministry that it would take action to address these concerns.

DETAILED AUDIT OBSERVATIONS

2. ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE COURTS

As part of its adjudication function, the Judiciary is responsible for the operation of courts and the use of court resources including the scheduling of cases and the assignment of judges. The Ministry is responsible for the budget and decides on staffing, the number of judges and physical facilities.

The Auditor recommended that to help ensure the justice system functions effectively and to improve the stewardship of funds provided to the courts, the Ministry and judiciary should improve their administrative and management procedures. They should do so by establishing a process of greater co-operation in decision-making that addresses longstanding concerns, and a better structure of courts administration with greater accountability for achieving desired results such as reducing case backlogs.

Committee Hearings

Administrative and Management Procedures

According to the Ministry, the Courts Services Division (CSD) works closely with the judiciary in the administration of the courts. In 1997, the Ministry and the judiciary tried to negotiate a plan for reform to the administrative structure of the courts. Although negotiations to develop a plan for reform in 1997 did not achieve a solution – such as the establishment of a court services agency – they did provide a platform to enhance the relationship between the Court Services Division and the judiciary, through the following:

- the inclusion of representatives of the judiciary with senior management of the Court Services Division to deal with management, planning, budgeting, and fiscal controllership matters;[2]
- the implementation of a five-year plan with CSD and the judiciary input, leading to the establishment of service standards to promote access to justice, efficiency, controllership, and timeliness; and
- regular meetings at senior and administrative levels to address matters such as the progress of mobile blitz courts, the improvement of the efficacy of mobile courts, emerging trends and new sites.[3]

In January 2004 at the annual opening of courts, the Attorney General indicated that he would re-examine courts administration to provide judges with a greater role in the administration of the courts.[4] The Ministry is examining options for a new governing structure for courts administration.[5]

Committee Recommendation

The Committee noted the initiatives taken and concluded that improved administrative and management procedures, and greater co-operation in decision-making are clearly priorities. The improvements will require an enhanced structure of courts administration that demonstrates clear accountability in addressing areas of concern, such as case backlogs.

The Committee therefore recommends that:

> **1. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on the proposed new courts administration governing structure. The Ministry in preparing its report should consult with the Bar, the Bench and all relevant administrators. Furthermore, the Ministry should provide the Committee with an explanation of the measures against which it will review and assess the justice system to determine whether it is functioning effectively in specific areas such as the stewardship of funds, the effectiveness of administrative and management procedures, and the improved accountability features.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within six months of the date of tabling this report in the Legislature.**

3. Case Backlogs

The Supreme Court of Canada provided a guideline of eight to 10 months as a reasonable period of time to allow for cases going to trial. In 1993 and 1997, the Auditor reported that serious backlogs existed for criminal cases. Backlogs of pending charges continued to grow in the Ontario Court of Justice for the majority of criminal cases. The Auditor noted that over the five-year period from 1998 through 2002, the total number of criminal charges in the courts with an average age of more than eight months increased by approximately 65%, from 60,000 to over 99,000.

The Auditor recommended that the Ministry should work with the judiciary and other stakeholders to develop more successful solutions for eliminating backlogs, including: creating better tools to identify the sources and specific reasons for delays so that action can be taken to address potential problems in a more timely manner; assessing the resource implications of actions taken and decisions reached by the different parties to a trial so that resources allocated to courts can handle the increased caseloads; and establishing realistic targets and timetables for eliminating backlogs.

Committee Hearings

The Ministry provided an historical perspective on the backlog situation in Ontario, describing the 1990 Supreme Court of Canada *Askov* decision as a

starting point. That decision was anchored in clause 11(b) of the *Charter of Rights and Freedoms*. The court held that any person charged with an offence has the right to be tried within a reasonable time. It set out as a guideline that most cases should be tried within eight months of the trial date being set. The decision resulted in over 47,000 charges being stayed or withdrawn between October 1990 and September 1991.

Regarding the causes of delay, according to the Ministry in the *Askov* case the Supreme Court of Canada made it clear that the delay must be unreasonable and must be largely attributable to the Crown. Factors that the Court considers include: the explanation for the delay; whether or not the accused has waived or caused any of the delay, or suffered prejudice; and society's interest in the charges going ahead.[6] The Ministry reported in excess of 500,000 criminal charges that the system has to address; in addition to these criminal cases, there are non-criminal cases - civil, family and small claims - that total 270,000.[7]

The Deputy Minister identified various factors that have contributed to the backlog in the demand-driven court system and noted that some degree of backlog will always exist.[8] The number of charges over the last two to three years has gone up by 13% provincially, and 20% on average in most GTA jurisdictions.[9]

The increase in the number of charges received is due to many reasons, including:

- the hiring of more front-line police officers has a tendency to increase the number of charges coming into the system;
- new federal legislation (e.g., the *Youth Criminal Justice Act*) with the resultant increase in the complexity of cases;
- creation of new offences and changes to criminal procedure led to increased pressures on the system; and
- the reclassification of many offences in the Criminal Code permitting the Crown to decide to have these offences dealt with in the Ontario Court rather than the Superior Court.

Other factors contributing to delays include the increase in the average number of court appearances per charge; longer and more complex trials due in part to *Charter* motions; government policies; and certain legislative initiatives that may require additional court time.[10]

The Ministry pointed out, as noted in its 2003 response, that there have been expansions in the system to accommodate the pressures – through new appointments recently, and others planned in the near future.[11] The Ministry's overall approach to resolve the caseload is based on making court appearances more meaningful (i.e., case compression), judicial appointments, and working smartly.[12]

The Ministry highlighted a number of initiatives that have been taken in program areas and services in recent years to address the issue of backlog:[13]

- Systemic Impediments/Pre-trial Conferences - it is acknowledged that there will always be cases that have to be tried, but the objective is to eliminate systemic obstacles.[14] In order to reduce the number of cases being tried, efforts are made to bring parties together to achieve a resolution.[15] For example, the Ministry encourages experienced Crown attorneys at the front end of the cases to communicate critical information as soon as possible before being channelled into the court system.[16] Also, the Ministry has proceeded with pre-trial conferences between crown counsel and the defence to reduce the time required for each case. The objective is to review issues and attempt to reach an agreement as soon as possible thereby reducing the number of cases going to trial.[17]
- Protocol for Case Management – the Ministry developed a protocol for case management improvements, and instituted a bail best-practices protocol.
- Co-operative Initiatives/Judiciary and Stakeholders - these initiatives include a coordinated "delay reduction" initiative with additional resources assigned to criminal courts in areas with the greatest delays, mostly larger urban areas.[18]
- Ministry Summits – the summits permit the Ministry to assemble other players comprised of the judiciary, the bar, Legal Aid Ontario, children's aid societies, and other ministries and agencies, to discuss matters and facilitate the working relationship in the justice field. A summit is planned for spring 2004 to help introduce new best-practice protocols and case-management protocols.[19]
- Diversion Program/Alternative Measures - the Ministry has plans to explore the possibility of expanding diversion options for youth and adult offenders.[20] Youth Justice Committees are in place in a number of communities, and youth diversion and Youth Justice Committees are under consideration by the Ministry.[21]
- Blitz and Mobile Courts - since 1997 the Ministry has been active by working with the judiciary to implement blitz and mobile courts. This approach was introduced to address high demand areas with the largest number of criminal charges, by providing additional court services for periods of three to six months.[22] Blitz courts are planned for Barrie and Milton in April 2004, and have been located in Ottawa and Brampton.[23]

The Committee enquired about the appointments process for Justices of the Peace,[24] and the Committee posed questions on the time frame for a review of the appointments process, and whether that process would be internal. In addition, the Committee had concerns related to such matters as qualifications and standards, supervision and training, and in the interim appointments process pending the review.[25] The Deputy Minister responded to this matter in a letter dated March 22, 2004, in which he assured the Committee that the government has plans to review the appointments system for these officials.

Committee Recommendations

The Committee expressed concerns over the increase in backlog year over year and that the issue had been raised and highlighted by the Auditor in the Office's *1997 Annual Report*. The Ministry was questioned with respect to:

- whether or not the lack of information hampered the ability of the Ministry to track the reasons for delay;
- whether or not adequate consideration has been given to addressing the issue of meaningful appearances and use of court time, such as flexible court time; and
- the need to look at the effectiveness of measures put in place to address backlog.

The Committee is seeking assurance that the initiatives taken by the Ministry to address trial delays will help in the reduction of the backlog.

The Committee therefore recommends that:

> **2. The Ministry of the Attorney General should take steps to improve the gathering of information for identifying and tracking the reasons for the delays in cases going to trial. The Ministry should report on the types of cases in which delays are occurring, the main causes for such delays, as well as the proposed actions to address the delays.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within six months of the date of tabling this report in the Legislature.**

The Committee concluded that an assessment of the effectiveness of the initiatives to reduce the backlog is required.

The Committee therefore recommends that:

> **3. The Ministry of the Attorney General should measure and report on the effectiveness of its various initiatives for reducing the backlog, identifying any shortcomings in the initiatives and overall strategy, and recommending remedial actions.**
>
> **The Ministry should provide an interim report to the Committee Clerk on its progress within six months of the tabling of this report.**

4. Information Systems and the Use of New Technologies

The Division has two main computerized systems providing information to the judiciary and Crown attorneys:

- Integrated Court Offences Network (ICON) - an online mainframe system that accumulates information by courthouse in the Ontario Court of Justice. It maintains case data and produces court dockets and monthly statistical reports.
- Court Input Statistics System (CISS) – this system produces monthly statistical reports of information collected from individual courts using manual or stand-alone computer systems.

Several courthouses have local systems to schedule civil cases.

Integrated Justice Project

The Integrated Justice Project (IJP) was initiated in 1996 to facilitate a more modern, effective, and accessible administration of justice through new integrated information systems for police, Crown attorneys, courts, and corrections. The IJP project was terminated in 2002. The Ministry has assumed responsibility for new court information systems and continues with any development carried over from the IJP project.

New Technologies

New technologies have been introduced to certain courts, but they were conducted on a test basis, and have yet to improve the efficiency. The areas of concern relate to court documents and transcripts:

- limited use of the electronic court document system (filed forms processed electronically); and
- court transcripts are recorded manually by court reporters. The IJP tested digital audio recording systems in three locations; however, the Ministry determined that the software did not meet Ontario's functional requirements for courtroom recordings.

The courts have made good use of technology in video appearances. The Video Remand Project permits an accused person to appear in a courtroom via video conferencing from a correctional institution or police station.

The Auditor recommended that to help ensure the timely disposition of cases and improve efficiencies, the Ministry should take the necessary steps to upgrade the information technologies used in courts. In addition, the Ministry should establish a comprehensive plan for the timely implementation of new information technologies.

Committee Hearings

The Ministry has continued to develop integrated technology, and it is in the process of implementing various components, for example:

- New case management system (*Frank*) – the *Frank* system is a new case management system for civil, small claims, family and superior court criminal cases to address case flow, and caseloads, while providing information on court proceedings;[26]
- ICON system - the Ministry is making improvements to the existing criminal case tracking system for the high-volume courts in the Ontario Court of Justice. The objective is to improve the quality and scope of information about criminal cases. [27]
- E-filing - the Ministry is evaluating e-filing in Toronto's Small Claims Court. This technology allows parties to file documents electronically without limitations on the time of transmission (24/7). The Ministry indicated that it has also developed a multi-year strategic information management and IT plan to define priorities and identify resource requirements. Improving the technology in courts will not only assist the Ministry in addressing issues such as backlog, but also enable it to better serve the public and deliver core court businesses.

Integrated Justice Project

The Ministry provided a brief chronology on the IJP, noting that the matter is before the courts, and that discussions are continuing between the EDS, the former private-sector partner, and provincial ministries.[28] The Ministry explained that it was not in a position to comment.

The Committee indicated that once the legal proceedings are completed, that it may follow up on the Project's outcomes and measurables, taking into account new information made available since the completion of its 2002 report on this topic.[29]

Video Remand Project

The Committee enquired about safety and security in the context of the video remand initiative. The process encountered initial resistance, but from a technological perspective it is gaining acceptance. The Ministry cautioned that it must be done in a respectful manner, with high quality transmissions, respecting solicitor-client privilege.[30] The Ministry is committed to pursuing this approach with the objective of providing beneficial efficiencies in security and costs, although face-to-face meetings may be required at times.[31]

Committee Recommendation

The Committee acknowledges the importance of upgrading technologies in courts, specifically information technologies. The Committee expressed interest in whether value for money was achieved.

The Committee therefore recommends that:

> **4. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on its progress in upgrading information technologies used in court. The report should include, but**

not be limited to an assessment of the costs and savings, and the benefits achieved.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.

5. CAPITAL PROJECTS

Over the past six years, the Ministry spent approximately $275 million on capital projects to modernize and improve courts. Management Board requires that the Ministry arrange for the construction and management of capital projects by the Ontario Realty Corporation (ORC), or its private company agent.

The Auditor reported on three courthouse projects in Toronto, Newmarket and Milton, pointing out the relevance of achieving lower costs in such projects through the following:

- improved planning and project management;
- the use of competitive tenders; and
- compliance with corporate polices.

The Auditor recommended that to ensure courthouse construction and renovation projects are acquired competitively, on budget, and in accordance with Management Board of Cabinet policies, the Ministry, in conjunction with the Ontario Realty Corporation, should adequately plan and manage its capital projects. In addition, the Ministry should ensure that appropriate controls are in place so that contractors are only paid for completed work.

Committee Hearings

The Committee's fundamental concerns related to the increasing costs of these court facility contracts, the absence of competitive tendering, and the shortcomings in the overall management of major contracts.[32] The Ministry explained that the maintenance of court structures presents challenges, in part, because of the large number of properties in its portfolio.[33] It was confronted with serious emergency health issues, which included the quality of the air and presence of mould in buildings, as reported by the Auditor.[34] Ministry officials explained that the actions reported in the audit on these projects were not meant to replace public tendering, but rather that they were seen as an interim measure while making alternative arrangements.[35]

The Ministry indicated it has taken action to ensure compliance with Management Board Directives in the future. For example, tighter Ministry controls have been developed and additional staff training has been completed.[36] The Committee was

assured that the necessary procedures are now in place, and that with its partners and the ORC it will be managing capital requirements within the established guidelines.[37] Also, the Ministry has improved its response mechanism to contingencies to avoid excessive costs, which may occur, for example, through work stoppages or health and safety issues.[38]

The Ministry has a management plan to oversee its real estate portfolio. The objective is to ensure that officials are apprised of all circumstances affecting its holdings, and in turn that it is in a position to act on a timely basis in a proactive manner.[39]

Committee Recommendations

The Committee acknowledged that steps have been taken to ensure compliance with Management Board Directives. Specifically, the Ministry will be required to ensure that future construction and renovation projects follow procurement standards, through a competitive process.

The Committee recommends that:

> **5. The Ministry of the Attorney General, in conjunction with the Ontario Realty Corporation, should ensure that all future courthouse construction and renovation projects are acquired competitively and in accordance with Management Board of Cabinet policies.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.**

The Committee noted that the Ministry has undertaken a plan to manage its portfolio of properties. The management procedures followed in this planning process will need to ensure that each property is profiled and regularly inspected, in an effort to identify future capital requirements.

The Committee recommends that:

> **6. The Ministry of the Attorney General, in conjunction with the Management Board Secretariat, the Ontario Realty Corporation, and the Ministry of Public Infrastructure Renewal should report to the Standing Committee on Public Accounts on the features of its plan to manage its portfolio of courthouses to prevent such occurrences as those previously identified by the Provincial Auditor. The report should include an explanation of the procedures now in place to ensure that each property is profiled and properly inspected; and to proactively identify capital needs over the long-term.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.**

6. PERFORMANCE REPORTING

In 1997, the Ministry informed the Auditor that it was developing performance measures for the administration of courts, which included standards and targets for inclusion in the Ministry's business plans. The Ministry planned to develop more specific performance indicators, such as benchmarks, against which achievement could be measured. In the Auditor's 1999 follow-up report, it was noted that these initiatives were still in progress, and the 2003 audit noted that the Ministry had not made any significant improvements to measure and report on its performance.

In March 2003, the Ministry had two performance measures, representing a small fraction of the services provided by courts, namely:

- results of surveys of public satisfaction with services in small claims court, and family law information centres, and
- a record of the percentage of civil cases settled through mediation.

The Ministry had not developed outcome measures on the core businesses of criminal courts and judicial services, or indicators to measure and report on efficiency (e.g., costs of providing court services). Relevant information was available within the Ministry, but was not published (e.g., data on backlogs, the number of court sitting hours, and the average time to trial in the Ontario Court of Justice). However, some jurisdictions reported relevant indicators (e.g., court workloads, the collection of fines, and waiting times for trials).

The Auditor recommended that the Ministry should measure and report on its cost-effectiveness, efficiency, and outcomes in providing court services by:

- working with the judiciary to develop appropriate performance indicators and targets against which it can measure the achievement of its business goals and operational standards;
- ensuring that its information systems gather and report the information needed for management to monitor performance on an ongoing basis; and
- reporting regularly to the public on its performance.

Committee Hearings

The Ministry's indicated that its objective in the development of performance reporting is to involve all users and stakeholders' issues in the definition of common areas of interest. The Ministry acknowledged that the approach followed must be inclusive of the multiple users through stakeholder committees, which will help in garnering input prior to concluding the final design.[40] The Ministry assured the Committee that it is focused on providing better technology, better measurements and better results, building on the commitments outlined in the Auditor's report in 2003.[41]

Strategic Plan

The Division has developed a five-year strategic plan with 42 service standards, business goals and multi-year priorities for the courts. This plan was developed with the assistance of the judiciary, in consultation with the bar.[42] The plan sets out the Division's mission, business goals, and service standards. These standards are described in terms of timely and efficient case processing; accessible services; consistently high-quality services; accountable and effective decision-making; and efficient resource management. According to the Ministry it is at the beginning of a very important process to better measure performance.[43]

During the hearings, the Ministry made reference to the release of the first annual report of the Court Services Division.[44] Specifically, the Operational Review Section of the report elaborated on the results-oriented strategies with long term planning:

> CSD has developed a Five-Year Plan to improve the effectiveness, efficiency and accessibility of court services. The Plan establishes:
>
> - Business Goals
> - Service Standards
> - Multi-Year Priorities
> - Resource Needs
> - Implementation Plans
>
> The plan reflects the goals of front-line court managers and is a systematic approach to address identified areas for improvement with results-oriented strategies.

The Plan addresses the required staff complement and staff training, and presents a facilities strategy for maintaining courthouses across the province. In addition, the Plan outlines CSD's specific technological commitments to support efficient case processing, to provide accurate management information, and to contribute to the resolution of backlogs in criminal and child welfare proceedings, for example.[45]

Reporting Initiatives and Technology

The Ministry did not provide a report card on its progress in performance reporting, but made reference to certain achievements. It elaborated on the new *Frank* system, improvements to the ICON system, the electronic courtroom, and e-filing.[46] Technology is an integral part of performance reporting and measurement, as demonstrated in the adoption of the *Frank* initiative.[47]

Statistical reports will be prepared in the future to provide more detailed and reliable data for analysis in such areas as caseloads and case flow.[48] The new standard financial reporting tools will identify court costs by case type, which will assist in the allocation of Ministry resources.[49] These reporting tools were scheduled for implementation by April 1, 2004.

Case Specific Efficiencies

The Committee enquired about measuring efficiencies on a case specific basis, for example, the timeframe for processing child welfare cases and managing family law cases.[50] The Ministry acknowledged the importance of tracking the progress of cases within the system, identifying opportunities to better serve the parties involved.[51] The Ministry pointed out that this is complicated by the fact that many of the children are involved in crossover arrangements between different parts of the system.[52] In response, a child protection summit was developed to bring together officials from the child welfare area, the judiciary, CAS units, and the Ministry.[53] In the interim, the Ministry has prioritized the need for a consistent case tracking system, particularly for the child protection caseload. Also as noted, the implementation of the *Frank* system by the end of 2004 should address certain deficiencies in the system.[54]

The Committee discussed the role of measurables with reference to the complainants and victims in the court system.[55] At issue is whether the intended effectiveness measures will determine and therefore establish if a given outcome is satisfactory to the complainant, the victim, and society at large.[56] The Ontario Victim Services Secretariat, for example, has pursued the issue of the quality of service and information provided to victims. Also, Ministry resources have been allocated to enhance services for victims and witnesses.[57]

Committee Recommendations

As noted, the Auditor had recommended that the Ministry should measure and report on cost-effectiveness, efficiency, and outcomes through appropriate performance indicators and targets. The Committee acknowledged the steps taken by the Ministry in this regard, and is supportive of making performance reporting a priority.

The Committee therefore recommends that:

> **7. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on its immediate and longer term plans to enhance performance reporting.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.**

The Committee concluded that an additional recommendation is required to complement the previous recommendation on performance indicators and targets.

Specifically, the Committee drew attention to the importance of measuring efficiencies on a case specific basis, related to matters of information availability and transparency. The Ministry has taken certain initiatives to implement best practices to enhance overall efficiencies and public satisfaction, and it gave the Committee its assurance that it is committed to procedures to enhance victim and witness services.[58]

The Committee therefore recommends that:

> **8. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on the implementation of its best practices to measure system effectiveness and overall efficiency in the management of individual cases. These practices should provide a definition of the quality of service delivery, addressing the provision of information for victims, within accompanying standards and goals for individual cases. Also, the Ministry should elaborate on the measurement of public satisfaction levels for complainants, victims and society generally.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature.**

7. List of Committee Recommendations

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to the following recommendations within one hundred and twenty calendar days of the date of tabling this report in the Legislature, unless otherwise indicated in the recommendation.

> **1. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on the proposed new courts administration governing structure. The Ministry in preparing its report should consult with the Bar, the Bench and all relevant administrators. Furthermore, the Ministry should provide the Committee with an explanation of the measures against which it will review and assess the justice system to determine whether it is functioning effectively in specific areas such as the stewardship of funds, the effectiveness of administrative and management procedures, and the improved accountability features.**
>
> **The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within six months of the date of tabling this report in the Legislature.**
>
> **2. The Ministry of the Attorney General should take steps to improve the gathering of information for identifying and tracking the reasons for the delays in cases going to trial. The Ministry should report on**

the types of cases in which delays are occurring, the main causes for such delays, as well as the proposed actions to address the delays.

The Committee requests that the Ministry provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within six months of the date of tabling this report in the Legislature.

3. The Ministry of the Attorney General should measure and report on the effectiveness of its various initiatives for reducing the backlog, identifying any shortcomings in the initiatives and overall strategy, and recommending remedial actions.

The Ministry should provide an interim report to the Committee Clerk on its progress within six months of the tabling of this report.

4. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on its progress in upgrading information technologies used in court. The report should include, but not be limited to an assessment of the costs and savings, and the benefits achieved.

5. The Ministry of the Attorney General, in conjunction with the Ontario Realty Corporation, should ensure that all future courthouse construction and renovation projects are acquired competitively and in accordance with Management Board of Cabinet policies.

6. The Ministry of the Attorney General, in conjunction with the Management Board Secretariat, the Ontario Realty Corporation, and the Ministry of Public Infrastructure Renewal should report to the Standing Committee on Public Accounts on the features of its plan to manage its portfolio of courthouses to prevent such occurrences as those previously identified by the Provincial Auditor. The report should include an explanation of the procedures now in place to ensure that each property is profiled and properly inspected; and to proactively identify capital needs over the long-term.

7. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on its immediate and longer term plans to enhance performance reporting.

8. The Ministry of the Attorney General should report to the Standing Committee on Public Accounts on the implementation of its best practices to measure system effectiveness and overall efficiency in the management of individual cases. These practices should provide a definition of the quality of service delivery, addressing the provision of information for victims, within accompanying standards and goals for individual cases. Also, the Ministry should elaborate on the

measurement of public satisfaction levels for complainants, victims and society generally.

NOTES

[1] Ontario, *2003 Annual Report*, Office of the Provincial Auditor (The Office, 2003), p. 6. This section is a direct quote from the Provincial Auditor's *2003 Annual Report*, with minor stylistic changes for integration with this Committee report.
[2] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, Official Report of Debates (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (9 February 2004): P-20.
[3] Ibid., P-20.
[4] Ibid., P-15.
[5] Ibid.
[6] Ibid., P-19.
[7] Ibid., P-16.
[8] Ibid., P-23.
[9] Ibid.
[10] Ibid., P-14.
[11] Ibid., P-19.
[12] Ibid.
[13] Ibid., P-23.
[14] Ibid., P-18.
[15] Ibid., P-17.
[16] Ibid., P-18.
[17] Ibid., P-14.
[18] Ibid.
[19] Ibid., P-23.
[20] Ibid., P-14.
[21] Ibid., P-35.
[22] Ibid., P-14.
[23] Ibid.
[24] Ibid., P-24.
[25] Ibid.
[26] Ibid., P-22.
[27] Ibid.
[28] Ibid.
[29] Ibid., P-35.
[30] Ibid., P-36.
[31] Ibid., P-35.
[32] Ibid., P-27.
[33] Ibid.
[34] Ibid.
[35] Ibid., P-29.
[36] Ibid., P-28.
[37] Ibid.
[38] Ibid.
[39] Ibid., P-30.
[40] Ibid., P-35.
[41] Ibid., P-34.
[42] Ibid., P-16.
[43] Ibid., P-34.
[44] Ibid.
[45] Courts Services Division, *Annual Report 2002-03*, p. 27.
[46] Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, Official Report of Debates (*Hansard*), First Session, 38th Parliament (9 February 2004): P-33.
[47] Ibid.
[48] Ibid., P-15 and P-16.
[49] Ibid., P-16.
[50] Ibid., P-34.
[51] Ibid.

[52] Ibid.
[53] Ibid., P-43.
[54] Ibid., P-35.
[55] Ibid.
[56] Ibid.
[57] Ibid.
[58] Ibid.

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

SERVICES AUX TRIBUNAUX

(Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.01)

1re session, 38e législature
53 Élizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics
Services aux tribunaux (Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.01)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Court Services (Section 3.01, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)
ISBN 0-7794-6498-2

1. Ontario. Division des services aux tribunaux—Évaluation. 2. Tribunaux—Administration—Ontario—Évaluation. I. Titre. II. Titre: Court Services (Section 3.01, 2003 Annual report of the Provincial Auditor)

KEO1057.5A23P82 2004 353.4 C2004-964008-9F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Alvin Curling,
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et le confie à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park
Juillet 2004

COMPOSITION DU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

1re SESSION, 38e LÉGISLATURE

NORMAN STERLING
Président

JULIA MUNRO
Vice-présidente

LAUREL BROTEN

JIM FLAHERTY

SHELLEY MARTEL

BILL MAURO

RICHARD PATTEN

SHAFIQ QAADRI

LIZ SANDALS

DAVID ZIMMER

Anne Stokes
Greffière du comité

Ray McLellan
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

RAPPORT FINAL* 1

PRÉAMUBLE 1
Réponse du ministère au rapport du Comité 1

1. OBJECTIFS/PORTÉE DE LA VÉRIFICATION ET VUE D'ENSEMBLE 1
1.1. Objectifs et portée de la vérification 1
1.2. Vue d'ensemble de la vérification 2

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION 3

2. STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES TRIBUNAUX 3
Méthodes d'administration et de gestion 3

3. ENCOMBREMENT DES RÔLES 4

4. SYSTÈMES D'INFORMATION ET UTILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES 8
Projet d'intégration du système judiciaire 8
Nouvelles technologies 9
Projet d'intégration du système judiciaire 10
Projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo 10

5. PROJETS D'IMMOBILISATIONS 11

6. COMPTE RENDU DU RENDEMENT 13
Plan stratégique 14
Initiatives et technologie dans le domaine du compte rendu du rendement 15
Gains d'efficacité pour des affaires précises 15

7. LISTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ 17

NOTES 19

PRÉAMBULE

Le Bureau du vérificateur provincial a procédé à la vérification de la Division des services aux tribunaux, qui relève du ministère du Procureur général, et a présenté un compte rendu à ce sujet au paragraphe 3.01 de son *Rapport annuel 2003*. Le Comité permanent des comptes publics a tenu, le 9 février 2004, des audiences sur le présent rapport auxquelles ont assisté des représentants du ministère du Procureur général (le ministère). Le Comité a appuyé le rapport que le vérificateur provincial avait rédigé sur les services aux tribunaux en 2003 et il a recommandé au ministère de mettre en oeuvre les recommandations présentées par le vérificateur.

Le Comité tient à remercier les fonctionnaires du ministère pour leur participation aux audiences. En outre, il souligne l'aide fournie, pendant les audiences, par le Bureau du vérificateur provincial, par le greffier du Comité, et par le personnel des Services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Le présent document donne, pour chaque chapitre, une introduction dont le texte est tiré directement du rapport du vérificateur, un aperçu des audiences avec mention des conclusions applicables, et les recommandations présentées par le Comité.

Réponse du ministère au rapport du Comité

Dans son rapport, le Comité présente des recommandations établies d'après les données recueillies pendant les audiences. *Le Comité demande au ministère du Procureur général de donner au greffier du Comité une réponse par écrit à ces recommandations, et ce, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport auprès du Président de l'Assemblée législative de l'Ontario.*

1. OBJECTIFS/PORTÉE DE LA VÉRIFICATION ET VUE D'ENSEMBLE

1.1. Objectifs et portée de la vérification

La vérification visait à déterminer si le ministère, de concert avec la magistrature le cas échéant, avait instauré des systèmes et procédures permettant :

- de garantir que l'acquisition et la gestion des ressources et des projets d'immobilisations de la Division des services aux tribunaux (la Division) pour les tribunaux respectaient les principes d'économie et d'efficience;
- de mesurer l'efficacité avec laquelle la Division contribuait à la prestation de services judiciaires équitables et accessibles, et d'en rendre compte.

L'essentiel du travail de vérification sur place était terminé en mars 2003, et le *Rapport annuel* du vérificateur a été déposé en novembre 2003.

1.2. Vue d'ensemble de la vérification[1]

La Division des services aux tribunaux (la Division), qui relève du ministère du Procureur général, assure le fonctionnement du système judiciaire grâce à un réseau de quelque 250 palais de justice et à un personnel de soutien des tribunaux qui compte environ 3 500 employés. Il lui incombe, notamment, de fournir les services administratifs et de soutien à la magistrature, de rédiger les documents d'exécution, de tenir les archives judiciaires, et de percevoir les amendes.

Pour l'exercice 2002-2003, les dépenses de la Division s'élevaient à 302 millions de dollars : 107 millions de dollars pour la bonne marche des bureaux de la magistrature ainsi que pour les salaires et les avantages sociaux de quelque 650 juges à temps plein et à temps partiel nommés par la province, et 195 millions de dollars pour les coûts reliés au personnel administratif et judiciaire et pour d'autres frais de soutien des activités des tribunaux. Le ministère a en outre consacré 35 millions de dollars à des projets d'immobilisations pour moderniser et améliorer les palais de justice.

Lors de sa vérification de 1997 de ce qui s'appelait à l'époque le Programme d'administration des tribunaux, le vérificateur a souligné que la mise en oeuvre réussie de plusieurs initiatives alors en cours était essentielle pour éliminer l'important arriéré dans le traitement des affaires ainsi que les lacunes sur le plan de la gestion des ressources des programmes. La récente vérification a toutefois amené le vérificateur à conclure que peu de progrès ont été réalisés depuis 1997. Ainsi :

- Les efforts de réduction des arriérés se sont avérés inefficaces. En mars 2002, environ 99 000 accusations criminelles étaient en instance devant la Cour de justice de l'Ontario depuis plus de huit mois, soit 39 000 accusations de plus qu'en 1998.
- Le ministère a investi environ 21 millions de dollars dans le Projet d'intégration du système judiciaire afin d'implanter de nouveaux systèmes d'information. Cependant, ce projet a été abandonné après cinq ans, après peu d'amélioration des systèmes informatiques et d'information désuets des tribunaux.
- L'absence d'efforts déployés par le ministère pour le recouvrement de millions de dollars en amendes impayées diminue la crédibilité du système judiciaire.

Le vérificateur a relevé d'autres sujets de préoccupation au cours de la présente vérification :

- La planification, la sélection des entrepreneurs et la gestion des projets d'immobilisations n'ont pas fait l'objet de contrôles adéquats. À titre d'exemple, les services d'un entrepreneur avaient été initialement retenus au coût de 52 000 $ pour l'élimination d'urgence de la moisissure dans un grand palais de justice, mais un examen plus poussé de l'édifice a révélé l'existence

d'autres dommages importants qu'il fallait réparer. Cet entrepreneur a fini par toucher près de 24 millions de dollars. Malgré l'élargissement des travaux et l'augmentation considérable des coûts, le ministère n'avait pas obtenu de soumissions auprès d'autres entrepreneurs.

- Un consultant du ministère et le vérificateur ont relevé, à l'occasion de visites dans des palais de justice, l'existence de nombreuses lacunes et incohérences importantes sur le plan de la sécurité.

Le vérificateur a présenté un certain nombre de recommandations d'amélioration et le ministère s'est engagé à y donner suite.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

2. STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES TRIBUNAUX

Dans le cadre de sa fonction décisionnelle, la magistrature est chargée du fonctionnement des tribunaux et de l'utilisation des ressources judiciaires, notamment la détermination des dates d'audience et l'affectation des juges. Le ministère s'occupe du budget et prend les décisions qui concernent la dotation en personnel, le nombre de juges et les installations fixes.

Afin d'assurer le bon fonctionnement du système judiciaire et la gestion efficace des fonds affectés aux tribunaux, le vérificateur a recommandé au ministère et à la magistrature d'améliorer leurs méthodes administratives et de gestion. Pour y parvenir, ils doivent favoriser la collaboration dans la prise de décisions sur des problèmes de longue date, rationaliser la structure administrative des tribunaux et étendre l'obligation d'obtenir les résultats souhaités, tels que la réduction des arriérés.

Audiences du Comité

Méthodes d'administration et de gestion

Selon le ministère, la Division des services aux tribunaux (la Division) collabore de près avec la magistrature pour l'administration des tribunaux. En 1997, le ministère et la magistrature ont essayé de négocier un plan de réforme de la structure administrative des tribunaux. Ces négociations n'ont pas permis d'en arriver à une solution (comme la création d'un organisme de services pour les tribunaux), mais elles ont jeté les bases d'un resserrement des liens entre la Division et la magistrature, par les moyens suivants :

- la collaboration entre les représentants de la magistrature et la haute direction de la Division lors de l'étude des questions de gestion, de planification, d'établissement du budget et de contrôle financier[2];
- la mise en oeuvre, avec le concours de la Division et de la magistrature, d'un plan quinquennal qui mènera à la création de normes de service pour rendre le système judiciaire plus accessible et pour favoriser l'efficience, le contrôle et le respect des délais;

- l'organisation de réunions régulières au niveau de la haute direction et des services administratifs pour l'étude de questions comme les progrès réalisés par les tribunaux ad hoc et itinérants, la rationalisation des tribunaux itinérants, les nouvelles tendances et les nouveaux sites[3].

En janvier 2004, à l'occasion de l'ouverture annuelle des tribunaux, le procureur général a indiqué son intention de réexaminer l'administration des tribunaux afin de donner aux juges un plus grand rôle à cet égard[4]. Le ministère examine des options pour la création d'un nouvel organe directeur chargé de l'administration des tribunaux[5].

Recommandation du Comité

Le Comité estime, d'après les initiatives prises, qu'il faut absolument améliorer les procédures administratives et de gestion et favoriser la collaboration dans la prise des décisions. Il s'agit d'optimiser la structure de l'administration des tribunaux pour établir sans équivoque l'obligation de régler les sujets de préoccupation, comme la réduction des arriérés.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

> **1. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la nouvelle structure administrative qu'il envisage pour les tribunaux. Pour l'élaboration de son rapport, le ministère doit consulter le barreau, la magistrature et tous les administrateurs pertinents. En outre, le ministère doit fournir au Comité une explication des critères qu'il appliquera pour déterminer si le système judiciaire fonctionne bien sur des points précis, comme la gestion des fonds, l'efficacité des procédures d'administration et de gestion, et l'amélioration de l'imputabilité.**
>
> **Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les six mois qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à cette recommandation.**

3. Encombrement des rôles

La Cour suprême du Canada considère que le délai d'instruction raisonnable d'une affaire est de huit à dix mois. En 1993 et en 1997, le vérificateur a signalé l'existence d'arriérés importants dans les affaires criminelles. Les arriérés d'accusations en instance ont continué d'augmenter à la Cour de justice de l'Ontario pour la majorité des affaires criminelles. Le vérificateur a constaté que, sur la période de cinq ans allant de 1998 à 2002, le nombre d'accusations criminelles en instance qui remontent à plus de huit mois en moyenne a progressé d'environ 65 %, passant de 60 000 à plus de 99 000.

Le vérificateur a recommandé au ministère de collaborer avec la magistrature et les autres intervenants pour trouver des solutions permettant de mieux éliminer les

arriérés, notamment : créer de meilleurs outils pour déterminer l'origine et les raisons précises des délais de façon à pouvoir accélérer le règlement de problèmes éventuels, évaluer les conséquences des interventions et décisions des différentes parties à un procès pour que les ressources affectées aux tribunaux puissent répondre à la demande, et établir des objectifs et des échéanciers réalistes pour éliminer les arriérés.

Audiences du Comité

Dans une rétrospective de la question des arriérés en Ontario, le ministère a qualifié de point de départ la décision rendue en 1990 par la Cour suprême du Canada dans la cause *Askov*. Cette décision était basée sur la clause 11 b) de la *Charte des droits et libertés*. Selon la Cour, l'accusé a le droit de subir son procès dans un délai raisonnable. Elle a donc fixé une directive : ce délai ne doit pas dépasser huit mois à compter de la date d'instruction, pour la plupart des affaires. Cette décision s'est traduite par la suspension ou le retrait de 47 000 accusations entre octobre 1990 et septembre 1991.

En ce qui concerne les causes des retards, la Cour suprême du Canada a précisé dans la cause *Askov*, selon le ministère, que la directive précitée ne joue que si le retard est déraisonnable et est imputable dans une large mesure à l'État. Parmi les facteurs que la Cour a pris en considération : l'explication du retard, la question de savoir si l'accusé a renoncé à l'existence du retard ou s'il en a été la cause ou s'il a subi un préjudice, et l'intérêt de la société dans le déroulement du procès[6]. Le ministère a fait état de plus de 500 000 accusations criminelles que le système avait à régler. À cela s'ajoutent les affaires non criminelles (affaires intéressant le droit civil, le droit de la famille et les petites créances), qui sont au nombre de 270 000[7].

Le sous-ministre a dégagé plusieurs facteurs qui ont contribué aux arriérés dans le système judiciaire axé sur la demande et a souligné que, dans une certaine mesure, ce phénomène existera toujours[8]. Le nombre d'accusations portées au cours des deux ou trois dernières années a progressé de 13 % au niveau provincial, et de 20 % en moyenne dans la plupart des administrations du Grand Toronto[9].

La hausse du nombre d'accusations portées s'explique par beaucoup de raisons, notamment :

- l'engagement d'un plus grand nombre de policiers de première ligne, qui se traduit, en règle générale, par une hausse du nombre d'accusations qui mènent à des poursuites;
- les nouvelles lois fédérales (par exemple, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*), qui ont eu pour effet d'accroître la complexité des affaires;
- la création de nouvelles infractions et les modifications apportées à la procédure pénale, qui ont intensifié la pression sur le système;

- la nouvelle classification d'un bon nombre d'infractions figurant dans le Code criminel, qui a donné à l'État le pouvoir de les régler devant la Cour de l'Ontario plutôt que devant la Cour supérieure.

Parmi les autres facteurs qui ont contribué aux retards, il faut noter l'augmentation du nombre moyen de comparutions devant les tribunaux par accusation, la prolongation et la plus grande complexité des procès causées en partie par les motions présentées en vertu de la *Charte*, les politiques publiques, et certaines initiatives législatives qui peuvent nécessiter une prolongation du temps d'audience[10].

Dans sa réponse de 2003, le ministère a attiré l'attention sur les extensions opérées dans le système pour soulager la pression, à savoir les nominations récentes et celles qui sont prévues dans un avenir rapproché[11]. La méthode globale suivie par le ministère pour venir à bout de l'encombrement des rôles consiste à rendre plus pertinentes les comparutions devant les tribunaux (par exemple, par la compression des affaires), à faire des nominations à la magistrature, et à travailler de façon intelligente[12].

Le ministère a mis en relief un certain nombre d'initiatives qui ont été prises dans le domaine des programmes et services au cours des dernières années pour régler la question des arriérés[13] :

- Suppression des entraves systémiques et conférences préalables à l'instruction – Force est de reconnaître qu'il y aura toujours des affaires à juger. L'objectif est cependant d'écarter les obstacles systémiques[14]. Afin de réduire le nombre d'affaires instruites, il faut rapprocher les parties afin d'en arriver à une résolution[15]. Ainsi, le ministère recommande que des procureurs de la Couronne d'expérience communiquent les renseignements essentiels le plus tôt possible avant l'instruction de l'affaire[16]. En outre, il a mis en place un mécanisme de conférences préalables à l'instruction entre l'avocat de la Couronne et la défense afin de réduire le temps d'audience nécessaire pour chaque affaire. L'objectif est d'examiner les questions en jeu et de tenter d'en arriver à une entente aussitôt que possible et, par-là, de réduire le nombre d'affaires instruites[17].
- Protocole de gestion des affaires – Le ministère a adopté un protocole d'amélioration de la gestion des affaires ainsi qu'un protocole de pratiques exemplaires en matière de cautions.
- Initiatives de collaboration entre la magistrature et les intervenants – Ces initiatives prévoient, notamment, l'adoption d'une mesure générale de réduction des retards selon laquelle des ressources supplémentaires sont affectées aux tribunaux criminels situés dans les régions où les retards sont les plus longs, surtout les grandes agglomérations[18].
- Sommets du ministère – Les sommets permettent au ministère de réunir les autres intervenants (magistrature, barreau, Aide juridique Ontario, sociétés d'aide à l'enfance, et autres ministères et organismes) afin de discuter de différents enjeux et de faciliter les relations de travail dans le domaine de la

justice. Le sommet du printemps de 2004 visait l'adoption de protocoles en matière de pratiques exemplaires et de gestion des affaires[19].

- Déjudiciarisation et mesures de rechange – Le ministère a l'intention d'examiner la possibilité d'étendre les options de déjudiciarisation pour les contrevenants, jeunes et adultes[20]. Des Comités de justice pour la jeunesse sont déjà en place dans un certain nombre de collectivités, et le ministère envisage la possibilité de les implanter ailleurs et de prendre différentes initiatives de déjudiciarisation pour les jeunes[21].
- Tribunaux ad hoc et itinérants – Le ministère s'attache depuis 1997, avec la collaboration de la magistrature, à mettre en place des tribunaux ad hoc et itinérants. Grâce à ce mécanisme adopté pour les régions de forte demande où le nombre d'accusations criminelles est le plus élevé, les tribunaux bénéficient de services supplémentaires pendant des périodes allant de trois à six mois[22]. Des tribunaux ad hoc sont prévus pour Barrie et Milton en avril 2004 et ont été mis en place à Ottawa et à Brampton[23].

Le Comité a posé des questions sur le processus de nomination des juges de paix[24] et sur le temps réservé à l'examen de ce processus. Il a aussi demandé si le processus était interne. En outre, il a demandé des précisions sur les titres de compétence, les normes, l'encadrement, la formation, et le processus de nomination provisoire suivi en attendant l'examen de cette question[25]. Le sous-ministre a répondu à ces questions dans une lettre du 22 mars 2004 par laquelle il a confirmé au Comité l'intention du gouvernement d'examiner le système de nominations pour ces fonctionnaires.

Recommandations du Comité

Le Comité s'est inquiété de la hausse des arriérés qui se poursuit d'une année à l'autre et a fait remarquer que le vérificateur avait soulevé cette question dans son *Rapport annuel 1997*. Il a demandé au ministère :

- si le manque d'informations l'empêchait de déterminer les raisons des retards;
- s'il avait suffisamment étudié la question des comparutions pertinentes et de l'utilisation du temps d'audience, comme les horaires variables;
- s'il avait examiné l'efficacité des mesures prises pour s'attaquer aux arriérés.

Le Comité cherche à savoir si les initiatives que le ministère a prises pour régler la question des retards d'instruction des affaires permettront de réduire les arriérés.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

> **2. Le ministère du Procureur général doit s'attacher à améliorer les moyens qu'il emploie pour recueillir les informations permettant de déterminer les raisons qui expliquent les retards d'instruction des affaires. En outre, il doit présenter un rapport sur les types d'affaires dans lesquelles les retards se produisent, sur les principales causes de**

ces retards et sur les mesures qu'il compte prendre pour éliminer ces retard.

Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les six mois qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.

Le Comité estime qu'il faut évaluer l'efficacité des initiatives prises pour réduire les arriérés.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

3. Le ministère du Procureur général doit évaluer l'efficacité des différentes initiatives qu'il a prises pour réduire les arriérés et en rendre compte, dégager les lacunes que comportent ces initiatives et la stratégie globale, et recommander des mesures correctrices.

Il incombe au ministère de présenter un rapport d'étape à ce sujet au greffier du Comité, dans les six mois qui suivent le dépôt du présent rapport.

4. SYSTÈMES D'INFORMATION ET UTILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

La Division fait appel à deux systèmes informatiques principaux pour fournir de l'information à la magistrature et aux procureurs de la Couronne :

- Le Réseau intégré de l'information sur les infractions (RIII), qui est un ordinateur central à exploitation en ligne qui stocke de l'information ventilée par palais de justice à l'égard de la Cour de justice de l'Ontario. Il conserve des données sur les affaires en instance et produit les registres des tribunaux ainsi que des rapports statistiques mensuels.
- Le Système d'information statistique des tribunaux (SIST), qui produit des rapports statistiques mensuels à partir de l'information recueillie par chaque tribunal, manuellement ou à l'aide de systèmes informatiques autonomes.

Plusieurs palais de justice emploient des systèmes locaux pour établir le rôle des causes civiles.

Projet d'intégration du système judiciaire

Le Projet d'intégration du système judiciaire (le Projet ISJ) a été lancé en 1996 dans le but de moderniser l'administration de la justice et d'accroître l'efficacité et l'accessibilité du système judiciaire, grâce à de nouveaux systèmes d'information intégrée pour les services de police, pour les procureurs de la Couronne, pour les tribunaux et pour les services correctionnels. Le Projet ISJ a été abandonné en 2002. Le ministère a pris en main les nouveaux systèmes

d'information pour les tribunaux et a poursuivi le développement entamé pendant le Projet ISJ.

Nouvelles technologies

De nouvelles technologies ont été implantées dans certains tribunaux. Il s'agit cependant d'initiatives menées à titre d'essai qui n'ont toujours pas amélioré l'efficacité des tribunaux. Les sujets de préoccupation concernent les documents des tribunaux et les transcriptions, notamment :

- L'usage du système de documents judiciaires électroniques (le traitement électronique des formulaires déposés) est peu répandu.
- Les débats judiciaires sont transcrits manuellement par les sténographes judiciaires. Le Projet ISJ a mis à l'essai l'enregistrement audionumérique des débats judiciaires à trois endroits. Le ministère a toutefois établi que le logiciel ne répondait pas aux critères fonctionnels de l'Ontario pour les enregistrements en salle d'audience.

Les comparutions par vidéo sont un domaine où les tribunaux ont mis à profit la technologie. Le Projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo permet à l'accusé de comparaître en cour par vidéoconférence depuis un établissement correctionnel ou un poste de police.

Le vérificateur a recommandé que, pour accélérer l'instruction des affaires et pour améliorer les gains d'efficacité, le ministère doit moderniser les technologies de l'information utilisées dans les tribunaux. Le ministère doit également établir un plan complet de mise en oeuvre rapide des nouvelles technologies de l'information.

Audiences du Comité

Le ministère a poursuivi le développement de la technologie intégrée et met actuellement en oeuvre plusieurs éléments, à savoir :

- Un nouveau système de gestion des causes judiciaires – Ce système de gestion des affaires intéressant le droit civil, les petites créances, le droit de la famille et les affaires criminelles de la Cour supérieure permet de s'attaquer aux problèmes de la gestion des rôles et du volume d'affaires instruites, et fournit des informations sur le déroulement des instances[26].
- Le système RIII – Le ministère apporte des améliorations à l'actuel système de suivi des affaires criminelles pour les tribunaux très chargés qui relèvent de la Cour de justice de l'Ontario. Il s'agit d'améliorer la qualité et la portée des informations sur les affaires criminelles[27].
- Le dépôt électronique des documents – Ce mécanisme est actuellement évalué par le ministère pour la Cour des petites créances de Toronto. Il permet aux parties de déposer des documents par voie électronique sans limitation quant au moment de la transmission (24 heures sur 24, 7 jours sur 7). Le ministère a indiqué avoir également élaboré un plan pluriannuel de gestion de l'information stratégique et de la TI pour déterminer les priorités et les besoins

de ressources. Grâce à l'amélioration de la technologie dans les tribunaux, le ministère pourra mieux régler le problème des arriérés, donner un meilleur service au public et optimiser l'exécution des activités de base des tribunaux.

Projet d'intégration du système judiciaire

Le ministère a présenté un bref aperçu chronologique du Projet ISJ, et a souligné que la question était devant les tribunaux et que les discussions se poursuivaient avec EDS (l'ancien partenaire du secteur public) et les ministères provinciaux[28]. Le ministère a expliqué qu'il n'était pas en mesure de présenter des observations.

Le Comité a fait savoir qu'à la fin des poursuites judiciaires, il pourrait se pencher sur les résultats et les caractéristiques mesurables du projet, compte tenu des nouveaux renseignements présentés depuis la publication de son rapport de 2002 à ce sujet[29].

Projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo

Le Comité a posé des questions sur la protection et la sécurité dans le contexte du projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo. Mal accepté au début, le projet commence à gagner du terrain d'un point de vue technologique. Le ministère souligne cependant que le système doit respecter la dignité des intéressés, produire des transmissions de haute qualité et se conformer au principe du secret professionnel de l'avocat[30]. Le ministère s'engage à appliquer cette méthode afin d'obtenir un gain d'efficacité en matière de sécurité et de coût, mais admet cependant que des rencontres en tête-à-tête seront parfois nécessaires[31].

Recommandation du Comité

Le Comité reconnaît l'importance de la mise à niveau des technologies dans les tribunaux, surtout dans le domaine de l'information. Il tient à savoir si une optimisation des ressources a été réalisée.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

> **4. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les progrès réalisés dans la mise à niveau des technologies de l'information utilisées dans les tribunaux. Dans ce rapport, il doit donner notamment une évaluation des coûts et des économies, et expliquer les avantages réalisés.**
>
> **Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

5. PROJETS D'IMMOBILISATIONS

Au cours des six dernières années, le ministère a consacré environ 275 millions de dollars à des projets d'immobilisations pour moderniser et améliorer les tribunaux. Le Conseil de gestion exige que le ministère traite avec la Société immobilière de l'Ontario (SIO) ou son agent privé pour la réalisation et la gestion des projets d'immobilisations.

Le vérificateur s'est penché sur trois projets touchant des palais de justice, à Toronto, à Newmarket et à Milton, et a souligné l'importance de réaliser des économies lors de ces projets, par les moyens suivants :

- une planification plus adéquate et une meilleure gestion des projets;
- l'utilisation de soumissions;
- le respect des politiques du gouvernement.

Le vérificateur a recommandé au ministère de bien planifier et gérer ses projets d'immobilisations avec le concours de la Société immobilière de l'Ontario pour s'assurer que les projets de construction et de rénovation des palais de justice fassent l'objet d'un appel d'offres, respectent le budget établi et soient conformes aux politiques du Conseil de gestion. Le ministère doit également veiller à instaurer des contrôles appropriés afin que les entrepreneurs ne soient payés que pour les travaux qu'ils ont effectivement réalisés.

Audiences du Comité

Les inquiétudes du Comité concernaient surtout la hausse des coûts des contrats portant sur les palais de justice, l'absence de soumissions et les lacunes constatées dans la gestion générale des grands contrats[32]. Le ministère a expliqué que l'entretien de la structure des palais de justice présentait des difficultés en raison, en partie, du grand nombre d'immeubles dont il a la charge[33]. Il était confronté à de graves problèmes urgents en matière de santé, notamment la qualité de l'air et la présence de moisissure dans les bâtiments, comme l'a souligné le vérificateur[34]. Les fonctionnaires du ministère ont expliqué que les initiatives visées par la vérification pour ces projets ne servaient pas à remplacer les soumissions, mais constituaient plutôt des mesures provisoires en attendant que des solutions de rechange soient trouvées[35].

Le ministère a fait savoir qu'il a pris des mesures pour que les directives émises par le Conseil de gestion soient respectées à l'avenir. Ainsi, il a resserré ses contrôles et formé un personnel supplémentaire[36]. Il a affirmé au Comité que les procédures nécessaires étaient en place et qu'il assurerait, avec ses partenaires de la SIO, la gestion en matière d'immobilisations, dans le respect des directives établies[37]. Enfin, il a amélioré son mécanisme d'intervention d'urgence afin d'éviter la lourde charge liée à d'éventuels arrêts de travail ou problèmes de santé et de sécurité[38].

Le ministère a adopté un plan de gestion qui lui permet de surveiller son portefeuille de biens immobiliers. Il est essentiel que les fonctionnaires soient informés de toutes les circonstances touchant ces biens, et que le ministère soit en mesure d'intervenir activement dans des délais opportuns[39].

Recommandations du Comité

Le Comité a admis que des mesures avaient été prises pour assurer le respect des directives établies par le Conseil de gestion. Le ministère sera tenu notamment de faire en sorte que les projets futurs de construction et de rénovation respectent les normes d'approvisionnement et suivent un processus concurrentiel.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

> **5. Le ministère du Procureur général doit s'assurer, avec le concours de la Société immobilière de l'Ontario, que tous les projets futurs touchant la construction et la rénovation des palais de justice seront acquis selon un processus concurrentiel et conformément aux politiques du Conseil de gestion du gouvernement.**
>
> **Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

Le Comité constate que le ministère a élaboré un plan pour la gestion de son portefeuille de biens immobiliers. Selon les procédures de gestion suivies à cet égard, chaque immeuble doit être évalué et inspecté régulièrement, en vue de repérer les exigences futures en matière d'immobilisations.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

> **6. Le ministère du Procurer général doit présenter, avec le concours du Conseil de gestion du gouvernement, de la Société immobilière de l'Ontario et du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique, un rapport au Comité permanent des comptes publics sur les éléments de son plan de gestion de son portefeuille de palais de justice afin de prévenir les événements déjà signalés par le vérificateur provincial. Ce rapport doit donner une explication des procédures actuellement en place pour que chaque immeuble soit évalué et correctement inspecté, et permettre la détermination active des besoins en immobilisations à long terme.**
>
> **Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

6. COMPTE RENDU DU RENDEMENT

En 1997, le ministère a informé le vérificateur qu'il s'employait à élaborer des mesures du rendement pour l'administration des tribunaux, y compris des normes et des cibles, et qu'il les inclurait dans ses plans d'activités. Il avait l'intention d'élaborer des indicateurs de rendement plus précis, comme des points de référence, de façon à pouvoir mesurer les résultats atteints. Dans son suivi de 1999, le vérificateur a constaté que ces plans étaient toujours en voie de réalisation et, dans sa vérification de 2003, que le ministère n'avait encore fait aucun progrès important pour mesurer son rendement et en rendre compte.

En mars 2003, le ministère appliquait deux mesures d'évaluation du rendement, qui représentaient une petite partie des services fournis par les tribunaux, à savoir :

- les résultats de sondages concernant le niveau de satisfaction du public à l'égard des services fournis dans les cours des petites créances et dans les centres d'information sur le droit de la famille,
- une indication du pourcentage des causes civiles ayant fait l'objet d'un règlement par la médiation.

Le ministère ne disposait d'aucun indicateur pour mesurer les activités de base des tribunaux criminels et des services judiciaires, ou pour évaluer l'efficience (par exemple, les coûts de prestation des services judiciaires) et en rendre compte. Le ministère disposait, à l'interne, de renseignements pertinents, qui n'étaient cependant pas publiés (par exemple, sur les arriérés, sur le nombre d'heures d'audience et sur les délais moyens d'instruction des affaires à la Cour de justice de l'Ontario). Un certain nombre d'administrations faisaient cependant état de l'adoption d'indicateurs valables (concernant, par exemple, le volume d'affaires traitées par les tribunaux, la perception des amendes et les délais d'instruction des affaires).

Le vérificateur a recommandé au ministère de mesurer l'efficience, l'efficacité et les résultats de sa prestation des services judiciaires et d'en rendre compte :

- en collaborant avec la magistrature à l'élaboration d'indicateurs et de cibles de rendement appropriés qui lui permettront de déterminer dans quelle mesure il atteint ses objectifs et ses normes sur le plan opérationnel;
- en veillant à ce que ses systèmes d'information recueillent et produisent l'information dont les gestionnaires ont besoin pour surveiller le rendement de façon continue;
- en publiant à intervalles réguliers des rapports sur son rendement.

Audiences du Comité

Le ministère a fait savoir que, pour faire le compte rendu du rendement, il veut déterminer les domaines d'intérêt commun en examinant toutes les questions qui touchent les utilisateurs et les intervenants. Il a reconnu que, dans cette démarche,

il doit examiner les besoins de multiples utilisateurs par l'intermédiaire de comités d'intervenants, ce qui lui permettra de recueillir des observations avant d'arrêter la conception définitive[40]. Il a fait savoir au Comité qu'il accorde la priorité à l'amélioration de la technologie, des indicateurs et des résultats, et qu'il s'inspirera des promesses présentées dans le rapport du vérificateur en 2003[41].

Plan stratégique

La Division a élaboré un plan stratégique quinquennal qui définit 42 normes de service, des objectifs opérationnels et des priorités pluriannuelles pour les tribunaux. Elle a élaboré ce plan avec le concours de la magistrature et en consultation avec le barreau[42]. Dans ce plan, elle fixe sa mission, ses objectifs opérationnels et ses normes de service. Ces normes concernent l'instruction rapide et efficace des affaires, l'accessibilité des services, le maintien du niveau élevé de la qualité des services, la responsabilisation dans la prise de décisions, l'efficacité des décisions, et l'efficience de la gestion des ressources. Le ministère affirme qu'il se trouve au début d'un processus très important qui lui permettra de mieux évaluer le rendement[43].

Pendant les audiences, le ministère a fait allusion à la publication du premier rapport annuel de la Division[44]. Le chapitre du rapport qui traite de l'examen opérationnel explique les stratégies axées sur les résultats à appliquer dans la planification à long terme :

> La Division a élaboré un plan quinquennal pour améliorer l'efficacité, l'efficience et l'accessibilité des services aux tribunaux. Le plan décrit :
>
> - les objectifs opérationnels ;
> - les normes de service;
> - les priorités pluriannuelles;
> - les besoins en matière de ressources;
> - les plans de mise en oeuvre.
>
> Le plan témoigne des objectifs des gestionnaires de première ligne des tribunaux et se veut une approche systématique pour améliorer certains aspects au moyen de stratégies axées sur les résultats.

Le plan tient compte des besoins en matière de ressources humaines en ce qui a trait aux effectifs et à la formation du personnel et expose une stratégie de base pour assurer le maintien des palais de justice dans l'ensemble de la province. Il énonce en outre les engagements précis pris par la Division sur le plan de la technologie pour assurer un traitement efficient des causes, fournir des renseignements de gestion exacts et contribuer à éliminer, notamment, l'encombrement des rôles dans le domaine des causes de droit criminel et des affaires intéressant le bien-être de l'enfance[45].

Initiatives et technologie dans le domaine du compte rendu du rendement

Le ministère n'a pas présenté de fiche sur les progrès qu'il a obtenus en matière de compte rendu du rendement, mais a mentionné certaines réalisations. Il a donné des précisions sur le nouveau système de suivi des causes judiciaires, sur les améliorations apportées au système RIII, sur le tribunal électronique et sur le dépôt électronique des documents[46]. La technologie fait partie intégrante du compte rendu et de l'évaluation du rendement, comme le montre l'adoption du système de suivi des causes judiciaires[47].

Des rapports statistiques seront élaborés à l'avenir afin de permettre la présentation de données plus détaillées et plus fiables pour les analyses dans les domaines comme le volume des affaires et la gestion des rôles[48]. Les nouveaux outils de communication uniformisés de l'information financière permettront de dégager les coûts des tribunaux par genre d'affaire, ce qui facilitera la répartition des ressources du ministère[49]. Ces outils devaient être mis en service le 1er avril 2004.

Gains d'efficacité pour des affaires précises

Le Comité a posé des questions sur les moyens mis en oeuvre afin de mesurer les gains d'efficacité pour des affaires précises comme, par exemple, le délai d'instruction des affaires d'aide sociale à l'enfance et la gestion des affaires de droit familial[50]. Le ministère a reconnu qu'il est important de suivre le déroulement des causes devant les tribunaux et de trouver des occasions de mieux servir les intéressés[51]. Il a cependant signalé une complication : bon nombre d'enfants sont pris en charge par différents éléments du système[52]. Pour y remédier, un sommet de la protection de l'enfance a été organisé afin de réunir des fonctionnaires de l'aide sociale aux enfants, de la magistrature, des sections des sociétés d'aide à l'enfance, et du ministère[53]. Entre-temps, le ministère a donné un degré de priorité élevé à la création d'un système uniforme de suivi des causes judiciaires, surtout dans le domaine de la protection des enfants. En outre, comme il a été évoqué, la mise en place du système de suivi des causes judiciaires vers la fin de 2004 devrait combler certaines lacunes du système[54].

Le Comité a étudié le rôle des résultats mesurables en ce qui concerne les plaignants et les victimes dans le système judiciaire[55]. Il s'agit de déterminer si les mesures d'efficacité prévues permettront de déterminer si tel ou tel résultat est satisfaisant pour le plaignant, pour la victime et pour la société dans son ensemble[56]. À titre d'exemple, le Secrétariat des services aux victimes de l'Ontario s'est penché sur la question de la qualité des services et renseignements fournis aux victimes. En outre, le ministère a affecté des ressources à l'optimisation des services aux victimes et aux témoins[57].

Recommandations du Comité

Comme il l'a évoqué, le vérificateur a recommandé au ministère de mesurer l'efficience, l'efficacité et les résultats au moyen d'indicateurs et cibles de rendement appropriés, et d'en rendre compte. Le Comité a reconnu les mesures

que le ministère a prises à cet égard et appuie l'idée de privilégier le compte rendu du rendement.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

> **7. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les mesures immédiates et à long terme qu'il entend prendre pour optimiser le rendement.**
>
> **Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

Le Comité était d'avis qu'une autre recommandation s'imposait pour compléter la recommandation précédente en ce qui concerne les indicateurs et cibles de rendement.

En particulier, il a souligné l'importance de l'évaluation des gains d'efficacité pour des affaires précises, sur le plan de l'accès à l'information et de la transparence de celle-ci. Le ministère a pris certaines initiatives afin de mettre en oeuvre des pratiques exemplaires qui permettent d'optimiser l'efficacité d'ensemble et la satisfaction du public, et il a confirmé au Comité sa détermination à adopter des procédures pour optimiser les services aux victimes et aux témoins[58].

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

> **8. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la mise en oeuvre des pratiques exemplaires qu'il a adoptées pour mesurer l'efficacité du système et l'efficience globale de la gestion d'affaires précises. Ces pratiques doivent permettre de déterminer la qualité de la prestation des services et d'améliorer la présentation de l'information pour les victimes, et ce, dans le respect des normes et objectifs applicables à des affaires précises. Le ministère doit en outre donner des précisions sur la façon de mesurer le niveau de satisfaction publique en ce qui concerne les plaignants, les victimes et la société dans son ensemble.**
>
> **Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

7. Liste des recommandations du Comité

Le Comité demande au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit aux recommandations suivantes, sauf stipulation contraire formulée dans ces recommandations.

1. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la nouvelle structure administrative qu'il envisage pour les tribunaux. Pour l'élaboration de son rapport, le ministère doit consulter le barreau, la magistrature et tous les administrateurs pertinents. En outre, le ministère doit fournir au Comité une explication des critères qu'il appliquera pour déterminer si le système judiciaire fonctionne bien sur des points précis, comme la gestion des fonds, l'efficacité des procédures d'administration et de gestion, et l'amélioration de l'imputabilité.

2. Le ministère du Procureur général doit s'attacher à améliorer les moyens qu'il emploie pour recueillir les informations permettant de déterminer les raisons qui expliquent les retards d'instruction des affaires. En outre, il doit présenter un rapport sur les types d'affaires dans lesquelles les retards se produisent, sur les principales causes de ces retards et sur les mesures qu'il compte prendre pour éliminer ces retards.

3. Le ministère du Procureur général doit évaluer l'efficacité des différentes initiatives qu'il a prises pour réduire les arriérés et en rendre compte, dégager les lacunes que comportent ces initiatives et la stratégie globale, et recommander des mesures correctrices.

4. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les progrès réalisés dans la mise à niveau des technologies de l'information utilisées dans les tribunaux. Dans ce rapport, il doit donner notamment une évaluation des coûts et des économies, et expliquer les avantages réalisés.

5. Le ministère du Procureur général doit s'assurer, avec le concours de la Société immobilière de l'Ontario, que tous les projets futurs touchant la construction et la rénovation des palais de justice seront acquis selon un processus concurrentiel et conformément aux politiques du Conseil de gestion du gouvernement.

6. Le ministère du Procurer général doit présenter, avec le concours du Conseil de gestion du gouvernement, de la Société immobilière de l'Ontario et du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique, un rapport au Comité permanent des comptes publics sur les éléments de son plan de gestion de son portefeuille de palais de justice afin de prévenir les événements déjà signalés par le

vérificateur provincial. Ce rapport doit donner une explication des procédures actuellement en place pour que chaque immeuble soit évalué et correctement inspecté, et permettre la détermination active des besoins en immobilisations à long terme.

7. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les mesures immédiates et à long terme qu'il entend prendre pour optimiser le rendement.

8. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la mise en oeuvre des pratiques exemplaires qu'il a adoptées pour mesurer l'efficacité du système et l'efficience globale de la gestion d'affaires précises. Ces pratiques doivent permettre de déterminer la qualité de la prestation des services et d'améliorer la présentation de l'information pour les victimes, et ce, dans le respect des normes et objectifs applicables à des affaires précises. Le ministère doit en outre donner des précisions sur la façon de mesurer le niveau de satisfaction publique en ce qui concerne les plaignants, les victimes et la société dans son ensemble.

NOTES

[1] Ontario, *Rapport annuel 2003*, Bureau du vérificateur provincial (le bureau, 2003), p. 6. Cette section est une citation tirée directement de ce rapport, avec des retouches d'ordre rédactionnel pour permettre l'intégration du texte dans le présent rapport du Comité.
[2] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 38e Parlement, 1re session (le 9 février 2004) : p. P-20.
[3] Idem, p. P-20.
[4] Idem, p. P-15.
[5] Idem.
[6] Idem, p. P-19.
[7] Idem, p. P-16.
[8] Idem, p. P-23.
[9] Idem.
[10] Idem, p. P-14.
[11] Idem, p. P-19.
[12] Idem.
[13] Idem, p. P-23.
[14] Idem, p. P-18.
[15] Idem, p. P-17.
[16] Idem, p. P-18.
[17] Idem, p. P-14.
[18] Idem.
[19] Idem, p. P-23.
[20] Idem, p. P-14.
[21] Idem, p. P-35.
[22] Idem, p. P-14.
[23] Idem.
[24] Idem, p. P-24.
[25] Idem.
[26] Idem, p. P-22.
[27] Idem.
[28] Idem.
[29] Idem, p. P-35.
[30] Idem, p. P-36.
[31] Idem, p. P-35.
[32] Idem, p. P-27.
[33] Idem.
[34] Idem.
[35] Idem, p. P-29.
[36] Idem, p. P-28.
[37] Idem.
[38] Idem.
[39] Idem, p. P-30.
[40] Idem, p. P-35.
[41] Idem, p. P-34.
[42] Idem, p. P-16.
[43] Idem, p. P-34.
[44] Idem.
[45] Division des services aux tribunaux, *Rapport annuel 2002-2003*, p. 34.
[46] Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 38e Parlement, 1re session (le 9 février 2004) : p. P-33.
[47] Idem.
[48] Idem, p. P-15 et P-16.
[49] Idem, p. P-16.
[50] Idem, p. P-34.
[51] Idem.

[52] Idem.
[53] Idem, p. P-43.
[54] Idem, p. P-35.
[55] Idem.
[56] Idem.
[57] Idem.
[58] Idem.